

Opinnäytetyö (YAMK)

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

Restonomi YAMK

2014

Emilia Myllymaa

HILJAISEN TIEDON VAHVISTAMINEN JA JAKAMINEN ORGANISAATIOSSA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Emilia Myllymaa

HILJAISEN TIEDON VAHVISTAMINEN JA JAKAMINEN ORGANISAATIOSSA

Kun arvokasta tietotaitoa ja kokemuksen tuomaa osaamista on kadota työvoimasta, on organisaatioissa herätty miettimään, kuinka hyödyntää ja siirtää tuo aineeton pääoma osaksi uutta työyhteisöä. Hiljaisen tiedon siirrolla voidaan luoda vahva pohja organisaation osaamisen säilymiselle. Hiljainen tieto on jatkuva prosessi. Organisaation on luotava erilaisia tapoja tuoda tuo tietotaito uudelle työvoimalle. Opinnäytetyön tutkimusosio pohtii ammatillisen opetushenkilöstön näkemyksiä siitä, kuinka tuota tietoa voisi heidän näkemyksiensä mukaan vahvistaa ja siirtää työntekijäsukupolvien välillä.

Opinnäytetyö keskittyy tutkimaan aihetta laadullisen haastattelututkimuksen kautta. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää juuri hiljainen tieto ammatillisesta opettajuudesta sekä löytää toimintatapoja, joilla vahvistaa tiedonsiirto työntekijäsukupolvien välillä. Tutkimus painottuu ammatillisen opettajan hiljaiseen tietoon, mutta on sovellettavissa myös muiden ammattialojen opettajuuteen.

ASIASANAT:

Hiljainen tieto, osaamisen johtaminen, sosiaalinen oppiminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

MASTER'S DEGREE PROGRAMME IN HOSPITALITY MANAGEMENT

2014 | 46 pages

Eija Koivisto

Emilia Myllymaa

THE STRENGTHENING AND SHARING OF TACIT KNOWLEDGE IN THE ORGANIZATION

As labour force is losing valuable knowhow from its workforce with the retirement of older generations of workers, organizations have come to question how to utilize and transfer this capital as a part of the new working community. With the transfer of tacit knowledge a strong base can be created for the preserving of the organizations know-how. Tacit knowledge is an ongoing process. Organizations have to create different ways of bringing that knowhow to the new employees. The research part of the thesis ponders the views of the teaching staff on how according to them that knowledge could be strengthened and transferred to the new generation of workers.

The thesis focuses to study this subject on qualitative research through interviews. The purpose is to find the tacit knowledge in professional teaching and to find ways to strengthen the transfer of information between generations of workers. The study focuses on the knowledge of professional teachers but can be adapted to other professions of teaching as well.

KEYWORDS:

Tacit knowledge, knowhow management, social learning

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO

VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.

1.1 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymys

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

1.2 Opinnäytetyössä käytettävät tutkimusmenetelmät

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

2 HILJAINEN TIETO NÄKYVÄKSI OSAAMISEKSI

VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.

2.1 Hiljainen tieto osaamisena

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

2.2 Hiljaisen tiedon ryhmittely eri osa-alueisiin

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

2.2.1 Hiljainen tieto kulttuurisidonnaisena

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

2.2.2 Hiljainen tieto yksilösidonnaisena

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

2.3 Hiljaisen tiedon näkyvyys

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

2.3.1 Muutoksen aikaansaaminen

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

2.3.2 Työelämän asettamat haasteet

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

3 SELVITYS HILJAISESTA TIEDOSTA ORGANISAATIOSSA

VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.

3.1 Haastattelun tekemisen lähtökohdat

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

3.2 Haastattelun tulokset

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

3.2.1 Hiljaisen tiedon siirto organisaatiossa

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

3.3 Tulosten analysointia

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

3.3.1 Hiljaisen tiedon piirteiden muuttaminen näkyväksi tietotaidoksi

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

3.3.2 Organisaation ja esimiesten rooli hiljaisen tiedon siirrossa

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

3.3.3 Sosiaalisuuden tarve hiljaisen tiedon siirrossa

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

3.3.4 Sosiaalistumisen kautta yhteiseen oppimiseen

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

3.4 Kehittämisehdotuksia

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

3.5 Työn luotettavuus ja reliabiliteetti

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

4 YHTEENVETO

VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.

LÄHTEET

VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelulomake

KUVAT

Kuva 1. Aivomme prosessoivat tietoa päivittäin (Samatters 2014) **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Kuva 2. Piiloinen ja hiljainen tieto (Blogspot 2014) **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Kuva 3. Kahvihuoneessa sosiaalinen vaikuttaminen vahvistuu (Blogs Helsinki 2014) **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Kuva 4. Hiljaisen tiedon johtaminen (Kiviranta, Moilanen 2010, 173) **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

1 JOHDANTO

Hiljainen tieto on noussut esille viime vuosikymmenen aikana vahvasti. Siihen on vaikuttanut nk. isojen ikäluokkien eläkkeelle jääminen ja sen vaikutus työelämän tarpeisiin. Kun työelämää uhkaa jopa valtava ammattitaidon menetys, on se luonut tarpeita saada tuota tietoa siirrettyä paremmin uusille työntekijä sukupolville. Yhä useammin hiljaista tietoa omaavia yksilöitä tarkastellaan myös asiantuntijaorganisaation kautta, sillä hiljainen tieto on osa yksilön ja yhteisön toimintaa.

Kasvatusorganisaatioissa on huoli toiminnan jähmettymisestä, sillä uusien työntekijöiden tulo ei välttämättä johda sujuvaan toiminnan jatkumiseen, vaan se saattaa kangistaa organisaation toimintaa. Tämä kertoo siitä, kuinka kaikilla organisaation jäsenillä on sellaista tietoa, jota ei voi hetkessä omaksua sujuvan toiminnan takaamiseksi. Instituutioissa vallitsee koko ajan paljon hiljaista tietoa sen toimintatavoista ja organisaatorakenteista, joita emme välttämättä havaitse automaattisesti. Nämä tiedot tulisi omaksua ajan ja mallintamisen kautta. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 7)

Organisaatiotasolla on syntynyt kiinnostus viedä kokeneiden työntekijöiden hiljaista osaamista eteenpäin organisaation uusille työntekijöille. Huoli ammattitaidon katoamisesta on synnyttänyt halua tutkia aihetta ja jakaa tietoa organisaatiotasolla. Varmistamalla tiedon ja taidon siirto työntekijöiden välillä saadaan luotua uutta tietoa, joka toimii organisaation kilpailuvalttina. Se voi taata organisaation jatkuvuuden ja pysyvyyden. (Virtainlahti 2009, 15)

Parhaiten organisaatio hyödyntää henkilöstön tietotaidon ja yksilölliset voimavarat, kun se ensin tunnistaa ja tunnustaa ne. Organisaation tulisi parhaan mukaan yrittää hyödyntää inhimillisiä resurssejaan sekä yksilöiden omia vahvuusalueita. Näitä vahvuuksia voi olla esimerkiksi henkilön asiakaspalvelutaito. (Puusa & Reijonen 2011, 19)

Kun arvokasta tieto-taitoa ja kokemuksen tuomaa osaamista on kadota työvoimasta, on organisaatioissa herätty miettimään, kuinka hyödyntää ja siirtää tuo

aineeton pääoma osaksi uutta työyhteisöä. Hiljaisen tiedon siirrolla voidaan luoda vahva pohja organisaation osaamisen säilymiselle. Hiljainen tieto on jatkuva prosessi. Päivittäiset tapahtumat ja työt vaikuttavat alati hiljaista tietoa kehittävien.

Hiljaiseen tietoon liittyy aina aika ja sen merkitys hiljaisen tiedon vahvistajana. Yksilöt oppivat ajan kanssa, osa taidoista muuttuu rutiineiksi, osa taidoksi reagoida muuttuviin työtilanteisiin ja osa kokemuseräiseksi tiedoksi. Näistä koostuu ja kehittyy vähitellen yksilön oma hiljainen tieto.

Tulevaisuuden haasteina organisaatioissa tulee olemaan hiljaisen tiedon tunnistaminen, tunnustaminen ja siirto organisaation henkilöstössä. Hiljainen tieto on vaikeasti määriteltävää ja sisällöltään laaja-alaista, joten sen jakaminen ei onnistu sellaisenaan, vaan ihmiset muodostavat sen yksilöllisesti omaksi asiantuntemukseensa oppimisen kautta. (Reijonen 2011, 49)

1.1 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymys

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda organisaatiolle lähtökohdat ja työväline hiljaisen tiedon siirrolle organisaation toimijoiden välillä. Organisaatioissa on meillä suuria rakenteellisia muutoksia henkilöstön eläköityessä ja uusien sukupolvien siirtyessä heidän tilalleen. Välissä on 1990-luvun alun lamavuosien henkilöstömäärien tiukentamisen jälkeen syntynyt jopa sukupolvikuiluja, kun uutta henkilöstöä ei ole muutamaan vuosikymmeneen palkattu tai vakinaistettu virkaan. Sukupolvien välisten muutosten vuoksi on entistäkin tärkeämpää saada hiljainen tieto esiin ja vahvistettua organisaatioissa, sillä suurien ikäluokkien eläköityessä jää valtava tieto-taito kadoksiin, jos sitä ei nyt jaeta tehokkaasti organisaatioissa.

Ensimmäinen askel kohti hiljaisen tiedon siirtoa, on selvittää mitä hyödynnettävää tietoa on ja kenellä. Ideaalina ajatuksena olisi yhteinen tietovaranto tai

ideapankki, josta voisi ammentaa tarvittaessa tietoa ja kokemuksia. (Puusa & Reijonen 2011, 19)

Ongelmalliseksi tilanne muuttuu, kun mietitään tietoa ja sen olemusta. Kun hiljainen tieto ei aina ole konkreettista käsin kosketeltavaa tai sanoiksi puettavaa, on sen määrittely konteksteihin hankalaa. Siksi organisaation on luotava erilaisia tapoja tuoda tuo tieto-taito uudelle työvoimalle. Opinnäytetyön haastatteluo-sio pohtii ammatillisen koulutusorganisaation opetushenkilöstön näkemyksiä siitä, kuinka tuota tietoa voisi heidän mukaansa vahvistaa ja siirtää työntekijäsukupolvien välillä.

Opinnäytetyön otsikossa käytetään sanaa vahvistus hiljaisen tiedon yhteydessä, sillä tarkoitus on vahvistaa yksilöiden tietämystä ja tuntemusta omasta hiljaisesta osaamisestaan, jolloin se myös vahvistetusti tulee enemmän esille myös muille henkilöille ja kenties tätä kautta myös siirtyy työyhteisön kautta uusille työntekijäsukupolville.

1.2 Opinnäytetyössä käytettävät tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimusperinteessä voidaan käyttää haastattelua tiedonkeruumuotona. Silloin kyse on kuitenkin enemmän tai vähemmän avointen kysymysten tai keskusteluteemojen esittämisestä valituille yksilöille tai ryhmille. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastatellaan valittuja yksilöitä. Kvalitatiivisen haastattelun perusmuoto on avoin kysymysaihe tai teema. Laadullinen tutkimus on usein analysoitu tekstimuotoon. (Tilastokeskus 2014)

Opinnäytetyöhön hyödynnetään tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista tutkimustapaa. Laadullisella haastattelulla saadaan aikaan syvempää, merkityksellistä tietoa kerättyä haastateltavilta. Haastateltavia on pieni otos, mutta valitsemalla erilaisia persoonia, on voitu saada vastauksiin enemmän sisältöä ja otannasta voidaan erotella eroavaisuudet ja samankaltaisuudet.

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän kautta saadaan avattua haastateltavien merkityksiä ja tarkoituksia termeille ja sanastoille. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä ei ole täysin luotettava, sillä kyse on yksilöiden ajatuksista ja mielipiteistä, mutta laadullista tutkimusta pidetään usein suuntaa-antavana keinona löytää ilmiöiden ja tunteiden tarkoitusperiä ja arvojen taustoja. (JAMK 2012)

Laadullinen tutkimus tehdään ns. harkinnaisotannalla eli siinä haastatellaan muutamia henkilöitä aihealueeseen liittyen. Aihealue ja haastattelu rajataan usein valmiilla kyselylomakkeella, mutta kvalitatiivisessa tutkimuksessa sen tarkoitus on estää aihetta laajenemasta liikaa. Liian laajasta haastattelusta on hankala löytää oikeat johtopäätökset ja tulokset, joten kysymykset on hyvä rajata etukäteen. Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan, jotta niistä saadaan tutkittua vastaukset ja tulokset järjestelmällisesti. (Wikipedia 2014)

2 HILJAINEN TIETO NÄKYVÄKSI OSAAMISEKSI

"Ainoa tiedon lähde on kokemus." Albert Einstein

2.1 Hiljainen tieto osaamisena

"Hiljainen tieto on läsnä kokonaisvaltaisesti: se on käsien taitoa, ihon tietoa ja aivojen syvien kerrosten tietoa." (Koivunen 1998, 77)

Hiljaisen tiedon käsitteen keksijänä pidetään amerikkalaista Michael Polanyitä (1966), joka kiteytti hiljaisen tiedon olemuksen sanomalla, että tiedämme enemmän kuin pystymme kertomaan. Polanyin käyttää ihmisen tietoisuudesta jäävuorivertausta, jossa suuri osaa tiedostamme on pinnan alla, ja vain pieni osa on näkyvää ja tietoista osaamista. Nämä tietoisuudet, joita ei osta ilmaista, näkyvät toistuvina toimintoina esimerkiksi rutiinitöissä. (Nuutinen 2014)

Usein kuulee hiljaisen tiedon määrittelyn yhteydessä sanan osaaminen. Sitä aito ammattitietous ja ammattitaito ovat; osaamista. Ammattitaito koostuu opituista tiedoista ja taidoista sekä perimän kautta saaduista peruslähtökohdista. Työn ja koulutuksen kautta ammattitaito vahvistuu. Koulutuksen, erilaisten kursien ja tutkintojen kautta oma osaaminen vahvistuu. Mukaan osaamiseen tulevat myös työelämän kontaktit ja verkostot, erilaiset persoonat, joita tapaamme työelämän kautta.

Osaaminen on tietoa tai taitoa, jota yksilö muokkaa tilanteen asettaman tarpeen mukaan. Yksilön osaaminen on yhtälailla tietojen hallintaa kuin se on niiden soveltamista käytännön tilanteisiin sopivaksi. (Virtainlahti 2009, 23)

Osaaminen ei ole pysyvä tila, vaan sitä kehitettävä koko ajan, sillä työelämän tarve sekä muutokset työelämän puitteissa vaativat osaajaa pysymään mukana muuttuvissa vaatimuksissa. Nykyaikana esimerkiksi teknologiaosaaminen on jatkuvassa kehityksessä.

”Osaaminen on aktiivista ja dynaamista tietämistä, jossa tiedon sisältö ja sen soveltaminen yhtyvät, ja niitä muokataan toimintaympäristön vaatimalla tavalla edelleen.” (Virtainlahti 2009, 26)

Osaamiseen sisältyy myös paljon osioita, joita ei voi aina niin konkreettisesti määritellä; tapoja, vuorovaikutustaitojen hallintaa, eettisyyttä, psykologiaa jne. Osaaminen on kovin subjektiivinen asia, jonka osa ihmisistä kokee hyvin tarkkaan käytännön taitoina, ja osa ihmisistä taas mieltää hiljaisen tiedon enemmän vaikeammin määriteltävänä ammattitaitona tai asiantuntijuutena, johon liittyy mm. yksilön psykologiset taidot ja varmuus omasta osaamisesta.

Usein hiljaisen tiedon termiin sisällytetään toisia sisällöltään hieman samankaltaisia termejä, kuten asiantuntijuus tai ammattitaito tai mestari. Erilaiset ihmiset assosioivat erilaisia yhteyksiä hiljaisen tietämyksen termiin, mutta se tekee aihealueesta vaikeasti määriteltävän ja rikkaan sisällöltään, kun jokainen yksilö kokee ja mieltää aiheen eri tavalla. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 26)

2.2 Hiljaisen tiedon ryhmittely eri osa-alueisiin

Hiljainen tieto on subjektiivista ja siihen vaikuttaa jokaisen omat yksilölliset mielipiteet ja mm. kulttuuritaustat. Kuitenkin muutamia selkeitä jaotteluja hiljaisesta tiedosta voidaan tehdä. Yksi tapa jakaa hiljainen tieto helpommin määriteltäväksi osioiksi, on jakaa ensin itse tieto eri määritelmiin.

Kanadalainen Chun Wei Choo (1998) on jakanut tiedon kolmeen eri osa-alueeseen. Kulttuurinen tieto sisältää ympäristön, puheen ja tuntemusten ymmärtämisen kulttuuri- ja kasvatuserimän avulla. Kulttuurinen tieto on organisaation rakenteiden ja toiminnan arvojen ja tapojen ymmärtämistä. Se opitaan yhteisön jäsenten keskeisessä vuorovaikutuksessa. Eksplisiittinen eli käsitteellinen tieto on kaavojen, ohjeiden ja sääntöjen systemaattista toiminnan prosessointia. Piiloinen tieto on yksilön arvoihin, tunteisiin ja ajatuksiin perustuvaa tietoutta. Sitä on vaikeampi määritellä ja esittää konkreettiseksi asiaksi, sillä se on

yhdistelmä kognitiivisia ja tunnepohjaisia tietoja, joiden avulla ihminen näkee tekemisen ja olemisen. (Viestintätieteellinen tutkimus 2014)

Monesti on helpompi yksilön määritellä käsitteellinen osaamisensa kuin piiloinen tai kulttuurinen tieto. Jos esimerkiksi lapselta kysyy, mitä opit tänään koulussa, saat useimmiten vastaukseksi selkeitä päivän aikana saatuja oppeja, kuten ”Opin laskemaan kertotauluja” tai ”Opin uuden laulun”. Kuitenkin koulupäivä aikana lapsi on saattanut omaksua vähitellen muitakin kulttuuriin tai piiloiseen taitoihin sidottuja asioita, kuten esimerkiksi keskustelutaitoja tai hän on alkanut oppia lukemaan kasvonilmeitä paremmin.

län ja kokemuksen myötä ymmärrys omaan hiljaiseen osaamiseen kehittyy. Opitaan näkemään taitoja, jotka on saatu koulutuksen myötä ja tieto-taitoja, jotka ovat kehittyneet ajan myötä melkeinpä huomaamatta. Tällaisia tieto-taitoja on mm. psykologisen silmän kehittyminen; osaa lukea paremmin yksilöitä ja heidän tarpeitaan. Jo pieni lapsi oppii vähitellen lukemaan yksilöiden sanatonta viestintää, kuten ilmeitä ja asentoja. Yksilöille kehittyy eritasoiset herkkyydet lukea tilanteita ja viestintää. Taito osata havaita eri viestinnän tavat ja omata herkkyyys tulkita yksilöiden piilevää viestintää on yksi hiljaisen tiedon ominaisuuksia. Yksilön hiljaiseen tietoon vaikuttavat henkilön omat erityispiirteet yhtälailla kuin kulttuuriset normit ja tavat. Jokapäiväinen toimintamme lapsuudesta alkaen muokkaa hiljaista tietoa. Niinpä se onkin hyvin laaja merkitysalueeltaan sekä usein hankala tuoda esille sanallisesti.

Useista toiminnoista osaamisessa on tullut yksilöille niin automatisoitua, ettei niitä edes ajatella tai osata yhdistää ammattitaitoon ja osaamiseen, ne tulevat ns. ”selkäytimestä”. Kaikki yksilön osaamiset, automatisoidutkin, kuitenkin vaikuttavat hänen mielipiteisiinsä ja tunnekokemuksiinsa sekä päätöksen tekemiseen. (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 27)

2.2.1 Hiljainen tieto kulttuurisidonnaisena

Yksilön kulttuurinen kokemus ja tausta vaikuttavat vahvasti hänen omaan tietotaitoonsa sekä alitajuisesti että tietoisesti. Yhä avoimemmassa maailmassa ovat

kulttuuritkin imeneet vaikutteita eri kansojen tavoista sekä käyttäytymiskriteereistä. Kuitenkin ihmisen perimä säilyy useita sukupolvia melko muuttumattomana. Osaamme tarpeen tullen muokata käyttäytymistämme muiden kulttuuritaustojen mukaan, mutta saman kulttuuritaustan omaavien kanssa esille tulevat usein perimän kautta opitut tavat.

Koivunen (1997, 130) käsittelee kulttuurien eroa juuri kulttuuritaustan mukaan. Kirjassa puhutaan siitä, kuinka kulttuuriperimä määrittelee usein mm. sen kuinka vahvasti koemme fyysisen läheisyyden tai kuinka eri tavalla määrittelemme vähäpuheisuuden. Suomi liitetään korkean kontekstin kulttuureihin.

Hiljaisen kontekstin kulttuurien edustajat ovat usein herkempiä hiljaisuudelle ja hiljaiselle viestinnälle. Näissä kulttuureissa hiljaisuus on normaalitila, ja puhuminen on normista poikkeavaa. Hiljaisen kontekstin kulttuurinedustajat sisällyttävät tekstiinsä enemmän oikeaa sisältöä ja merkitystä. Puhetta ei tehdä vain pelkästään puheen tähden, jotta hiljaisuus peitettäisiin. Sanotuilla sisällöillä on merkitys ja arvo. (Koivunen 1997, 133)

Suomalaiset ovat tunnettuja puhumattomuudestaan, mutta toisaalta se onkin hyvä taito, sillä puhutulla tekstillä on tuolloin enemmän sisältöä sekä se lisää puhujan herkkyyttä kuunnella ja lukea sanatonta viestintää. Suomalaisten kulttuuriperimä on siis vahva hiljaisuuden ymmärtäminen ja kyky keskittyä olennaiseen sisältöön yksilöiden välisessä viestinnässä. (Koivunen 1997, 133)

”Juuri hiljaisen tiedon kautta syntyvät kontaktit, ja se toimii yhteisenä ja jaettavissa olevana rajapintana silloin, kun aletaan kommunikoida. Kansainvälisessä yritystoiminnassa kulttuuriset erot ja eri kansojen kulttuuriset mallit ovat keskeinen osa tuotekehitystä ja markkinointia. Kulttuuristen mallien ymmärtäminen tapahtuu hiljaisen alueen kautta, oman kulttuurin hiljaista tietoa hyödyntäen.” (Koivunen 1997, 189)

Kulttuurin kautta opitaan ja omaksutaan erilaisia arvoja, uskomuksia ja niiden luoman pohjan avulla tehdään myös eettisiä valintoja. Kulttuurin vaikuttaa suuresti myös tunne-elämäpohjaan. Kieli ja viestintä tuovat mukanaan myös kulttuurisia sanattomia oppeja.

Korkean kontekstin kulttuurina suomalaisilla on usein myös hyvä taitoa lukea hiljaista viestintää, vaistota yksilöiden asenteita ja ajatuksia, sillä suomalaiset havainnoivat enemmän ja heillä on herkkyyys tuntea ja kuulla enemmän. Kun keskustelu on enemmän kuin automaattisten kohteliaisuuksien ja tyhjien puheiden pitämistä, yksilöt saavat myös enemmän irti ajatuksenvaihdosta.

Monilla kulttuureilla on omat automaattiset tapansa käyttäytyä erilaisissa tilanteissa, Suomessa on esimerkiksi epäkohteliasta tervehtiä katsomatta silmiin, toisissa kulttuureissa se koetaan liian tuttavalliseksi. Suomalaiset oppivat usein kulttuurin kautta myös uskonnollisvaikutteisia tapoja, kuten yhteiset ruokailut juhlapyhinä yms. Niitä noudatetaan automaattisesti miettimättä, mistä nämä ”tavat” johtuvat. (Koivunen 1997, 130)

2.2.2 Hiljainen tieto yksilösidonnaisena

Jokaisen yksilön omat kokemukset ja tapahtumat muokkaavat hiljaista tietoa yksilöllistä polkua pitkin. Samat koulutukset ja työtehtävät luovat silti erilaisia taitoja, sillä persoonallisuuden eri piirteet sekä ympäristön vaikutukset koetaan yksilöllisesti. Ei ole olemassa kahta samanlaista ihmistä, niinhän sanotaan.

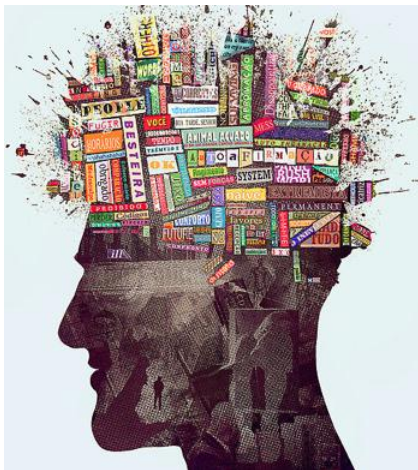
Polanyin pohdinnoissa tulee esille, kuinka monet eri osa-alueet vaikuttavat yksilöiden havaintoihin ja ajatteluun. Nämä vaikuttavat mielipiteet ovat yksilöiden henkilökohtaista ja omaa mieltä kuvaavia, niitä ei siis voi jakaa. Jokainen luo ainutlaatuisia ja yksilöllisiä ajatuspolkuja mielessään. (Puusa & Reijonen 2011, 48)

Sama koulutustausta ei välttämättä luo samaa osaamista, sillä yksilöt luovat erilaisia malleja mielessään tekemiselle. Kun toinen miettii taikinaa leipoessaan nesteen tarkkaa lämpöastetta ja taikinan vaivaamisaikaa minuutilleen saadakseen hyvän hiivataikinan, toinen tekee sen tuntien käsillään oikean koostumuksen ja rakenteen, kun taikina on sopiva ja sitko siinä on hyvä. Kumpikaan ei tee

asiaa väärin, vaan kahdella eri tavalla, jotka molemmat toimivat. On vain yksilöllistä ajattelua, kumman tavan valitsee.

Yksilöt havaitsevat vain hyvin pienen osan informaatiosta ja siitä, miten prosessoimme sitä mielessämme. Hiljainen tieto on jatkuvasti läsnä. Esimerkkinä voi olla mm. kuinka tiedetään lapsen itkusta, mitä hän kaipaa tai miten osaamme jokainen omalla tavallamme lohduttaa surullista henkilöä. Hiljainen tieto on läsnä kokoajan aistein, tuntein ja havainnoin sekä ajatuksin. Sen kautta teemme valintoja ja päätöksiä sekä ohitamme itsellemme turhan informaation. (Koivunen 1997, 79)

Yksilön ihanteet ja arvomaailma sekä tunteet määrittelevät myös, miten hiljainen tieto kehittyy. Taustalla vaikuttavat perhe, kasvatus, parisuhteet sekä ystävyyssuhteet että työkavereiden mallit tehdä asioita ja päätöksiä. Kuva 1 havainnollistaa, kuinka paljon asioita aivomme käsittelevät päivittäin.



Kuva 1. Aivomme prosessoivat tietoa päivittäin (Samatters 2014)

2.3 Hiljaisen tiedon näkyvyys

1990-luvun lamavuosien jälkeen yhteiskuntaan tuli vääristymä henkilöstörakenteeseen. Vuosikymmeniin ei palkattu uusia työntekijöitä kuin määräaikaisiin, lyhyisiin työsuhteisiin. Uusine työntekijöiden on nyt hetkessä pystyttävä ottamaan vastuuta työstä ja oppia organisaation toimintaprosesseja. Entisen nk. pätkätyöläiset joutuvatkin nyt uusien haasteiden eteen joutuessaan täyttämään haasteellisia työnkuvia ja omaksumaan organisaation arvoja nopeasti. Hetkessä on sitouduttava organisaatioon uudella tavalla, kun ennen on työnkuva ollut rikkonainen. (Moilanen 2005, 9)

2.3.1 Muutoksen aikaansaaminen

Kun hiljaisen tiedon määrittely on osoittautunut melko monimutkaiseksi, on tietenkin hiljaisen tiedon muuttaminen näkyväksi hankalaa. Jotta voisimme saada hiljaista tietoa siirrettyä uusille työntekijäsukupolville, tämä olisi pystyttävä tekemään. Tärkeää olisi myös saada muutos sujumaan mutkattomasti ja luontevasti, sillä pakotettuna ei hiljaista tietoa pystytä siirtämään ja tuomaan esille, juurikin sen vaikean määrittelyn vuoksi.

Hiljainen tieto syntyy sosiaalistumisella, jossa ihminen oppii tiedostamattaan asiayhteyksiä vain havainnoimalla muiden toimintaa. Lisäksi voi hiljaista tietoa syntyä automatisoitumisen kautta, kun yksilö oppii taidon siirtää toiminnan ja tekemisen paperilta käytäntöön sopivaksi. Automatisoitumisessa henkilö tekee asioita ajattelemattaan sitä, automatisoitumisessa yksilö reagoi nopeasti tapahtumiin. Kolmantena hiljaisen tiedon kertymisen muotona on asioiden sisäistäminen. Sisäistäminen tapahtuu, kun henkilö oppii esimerkiksi ajamaan autoa, niin että ymmärtää ja vaihteiden polkimien käytön. (Moilanen 2005, 29)

Hiljaisen tiedon siirrossa luotetaan vahvasti usein työelämässä sosiaalistumisen malliin, sillä se on melko helppo toteuttaa työelämässä. Ammatillisesta koulutuksesta voisi ottaa tähän esimerkiksi työharjoittelujaksot, jolloin opiskelija ohjataan työelämäänsä seuraamaan ja oppimaan malleja ja tapoja työskennellä sekä

oppia työelämän pelisääntöjä. Muuten työelämässä tämä hyvä keino oppia ympäristön malleja on jäänyt taloudellisuuden jalkoihin, sillä organisaatiot eivät välttämättä ymmärrä ajoissa palkata uusia työntekijöitä oppimaan ”konkareilta” taitomalleja, vaan vasta eläkkeelle jäännin yhteydessä uusi työntekijä yrittää ”täyttää vanhan tekijän saappaat”. Työn oppiminen vie tällöin aikaa ja vähentää tehokkuutta.

2.3.2 Työelämän asettamat haasteet

Myös nykyiset paineet nostaa eläkeikää on saanut vastustusta, sillä paineet oppia uutta myös työelämässä ovat nousseet. Paljon puhutaan elinikäisestä oppimisesta, mutta moni eläkeiän lähellä oleva ei koe sitä enää merkitykselliseksi, vaan painostavaksi ja vaativaksi. Työn merkityksellisyyden vähettyä taloudellisuuden aikakautena, ei työtä enää koeta kehittävänä, jolloin myös motivaatio ohjata uusia työntekijöitä saattaa laskea. Oppiminen tekemisen kautta yhteistyössä kollegan kanssa voisi tuoda uusia ajatuksia ja virtaa työhön myös kokeneelle työntekijälle.

Eläköityvällä henkilöstöllä on vielä paljon organisaation toimintaan ja organisaation rakenteisiin liittyvää tietoa, joka tulisi siirtää eteenpäin, sitä kautta ikääntyvät työntekijät ovat myös yhtälailla tulevaisuuden työntekijöiden ”rakentajia”, sillä heidän kauttaan saadaan paljon sanatonta informaatiota organisaatiotoiminnasta. (Moilanen 2005, 35)

Yksi suurimpia työelämän haasteita on selvittää, miten hiljaista tietoa voitaisiin parhaiten saada näkyväksi ja siirrettyä uudelle henkilöstölle. Vaikka organisaatiossa on yhteistä opittua tieto-taitoa, se kuitenkin lähtee aina yksilön halusta oppia ja siirtää oppeja eteenpäin. Tässä vuorovaikutuksella on tärkeä rooli, sillä puhumalla, kuuntelemalla, havainnoimalla ja keskustelemalla saadaan hiljaista tietoa jaettua. (Moilanen 2005, 35)

Hiljainen tieto tehdään näkyväksi ja jaetaan ajan kanssa. On tehtävä työpajia poistuvista työntekijöistä ja uuden henkilöstön jäsenistä, sillä osaamisen siirto

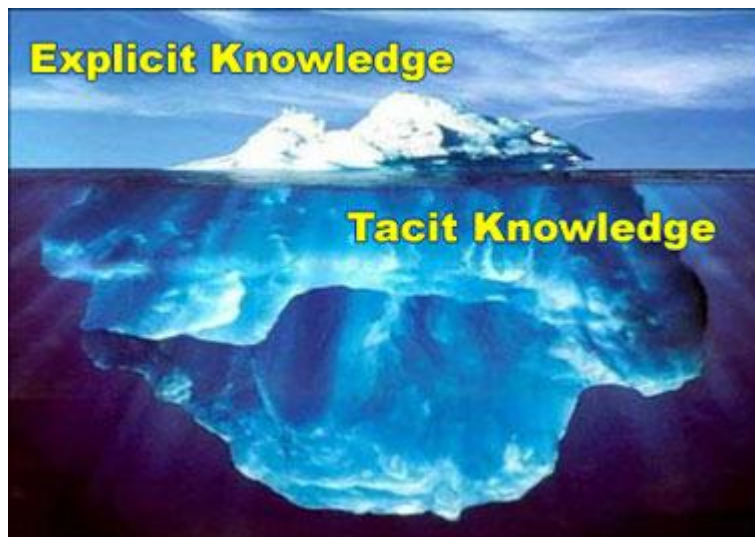
vie aikaa. Investointi kyllä maksaa itsenä jatkossa takaisin. (Puusa & Reijonen 2011, 50)

Organisaatioiden haasteena on luoda toimiva vuorovaikutussuhde työntekijäorganisaatioon, mutta vain vuorovaikutuksen kautta yksilöt voivat luoda oppiprosesseja mielessään keskustelun ja havainnoinnin kautta. (Moilanen 2005, 47)

Hiljainen tieto sisältää laajan kirjon erilaista hiljaista tietoa; se voi olla kädentaitoja tai nk. psykologista silmää.

Opettajilla ei ole yhtenevää ja rakennettua tietoa, vaan jokainen opettaja rajaa ja ohjaa toimintaansa omien mielipiteidensä sekä uskomusten ja aatteiden avulla. Opettajat hyödyntävät joka päivä työssään omia näkemyksiään sekä omia työtapojaan luoden itselleen sopivat työvälineet ja – metodit. (Toom 2008, 167)

Vain pieni osa hiljaisesta tiedostamme on näkyvää ja selkeää. Jäävuoren huippu osaamisestamme on näkyvillä. Suurin osa on pinnanalaista, piiloista tietoa, joka tulee esille työn sitä vaatiessa. Siksi sen määrittely ja jakaminen onkin niin hankalaa. Miten laittaa sanoiksi tiedostamaton ja osittain jopa automatisoitu osaaminen?



Kuva 2. Piiloinen ja hiljainen tieto (Blogspot 2014)

3 SELVITYS HILJAISESTA TIEDOSTA ORGANISAATIOSSA

3.1 Haastattelun tekemisen lähtökohdat

Opinnäytetyön tutkiva osuus koostuu kvalitatiivisesta eli laadullisesta haastattelututkimuksesta. Koska aihe itsessään on laaja ja vaikeasti määriteltävissä tiukkaan kriteeristöön, on laadullisella tutkimuksella saavutettavissa enemmän näkökulmia ja ajatuksia hiljaisen tiedon vahvistuksesta. Analyysitapa on aineistosidonnainen ja vapaamuotoinen. Haastattelun pohjana on toiminut yhtenäinen kyselylomake (liite 1), jotta saatiin rajattua vastaukset samaan aihealueeseen, kuitenkin niin, että on voitu jaotella eroavaisuudet ja yhteneväisyydet haastateltavien vastauksista. Kvalitatiivisella tutkimustavalla on tarkoitus keskittyä enemmän laadullisiin vastauksiin kuin numeraalisiin tunnuslukuihin.

Haastateltavana otannassa on ammatillisia opettajia, joilla kaikilla takanaan pitkä työura. Näin saadaan kuulla heidän näkemyksensä, kuinka he kokevat hiljaisen tiedon sekä kuinka sitä heidän mielestään voisi tuoda enemmän organisaatiossa hyödynnettäväksi. Otanta kattaa eri sukupuolten edustajia.

Opinnäytetyöhön haastateltiin neljää kokenutta työntekijää. Kolmella haastateltavista on takana reilut kolmisenkymmentä työvuotta, joista suurin osa on ollut opetustehtävissä. Yksi haastateltavista on työuransa tehnyt pääsääntöisesti esimiehenä ja vain muutaman vuoden opetustehtävissä. Heillä on kaikilla suuri määrä ammattitaitoa ja työkokemusta sekä hiljaista tietoa.

Haastattelut lähtivät aihealueen esittelystä liikkeelle, sillä hiljainen tieto terminä oli heille kaikille hieman uusi. Haastattelun alussa puhuttiin myös heidän koulutus- ja työtaustoistaan. Jokaiselta löytyi ammatillisen koulutuksen lisäksi muita erikoisammattitutkintoja, ja paljon erilaisia lyhyitä kurssimuotoisia koulutuksia. Haastattelun lopussa haastateltavilta kysyttiin, mikä on heidän mielestään vaikuttanut vahvimmin heidän oman hiljaisen tiedon vahvistumiseen. Jokainen vastasi työuran ja kollegoiden antaneen eniten hiljaisen tiedon kehittymisen

eväitä. Myös kotikasvatus tuli esille pohjana kaikelle, mitä koulutus- ja työura on antanut.

Haastattelun alkuosa koostuu työn arvostuksen kokemisesta. Haastateltavilta tiedusteltiin aiheesta sekä kollegojen osalta että organisaation esimiesten osalta. Kaikki kokivat saavansa kollegoilta arvostusta sekä työkokemukselleen että ammattitaidolleen. Esille tuli kuitenkin, että työkollegat eivät välttämättä tunne täysin jokaisen työtaustaa, joten he eivät voi siten täysin arvostaa sitä. Organisaation esimiesten osalta tuli esille se, että ei tiedetä arvostavatko esimiehet heidän ammatillisia taitojaan ja työkokemustaan, sillä he eivät ainakaan tuo sitä esille. Usein vain saadaan kritiikkiä, ei kiitosta esimiehiltä. Lähiesimiehiään kaikki kiittivät, sillä heidän kanssaan on hyvä kommunikaatiotaso.

3.2 Haastattelun tulokset

3.2.1 Hiljaisen tiedon määrittely haastattelumenetelmällä

Siirryttäessä hiljaisen tiedon määrittelemiseen ammatillisen opettajuuden näkökulmasta löytyi monia yhteisiä näkökulmia haastateltavilta. Korostettiin ammatissa kädentaitojen jatkuvuutta, mutta myös työnsuunnittelua ja ajankäytön tehokkuutta. Kädentaitojen tärkeyden nosti jokainen tärkeimpänä esille, ne on oltava hyvät ja ammatillisen opettajan työssä on pystyttävä tuottamaan käsillä. Oleellisinta osaamisessa on tekemällä osaaminen, ei aina teorian hallinta. Jos teoriaa ei löydy, käytännön kanssa osaa.

Tärkeänä piirteenä työssä on myös taito osata siirtää tärkeinä koetut asiat eteenpäin seuraaville, nuorille työntekijöille. Haastateltavien mukaan pitää osata jakaa tietoa, ei pitää sitä omanaan.

Puhuttaessa siitä, millaista hiljaista tietoa haastateltavat itse kokevat omaavansa, korostettiin pitkää työkokemusta, koska on tehnyt töitä erilaisissa projekteissa ja työpaikoissa. Osa haastateltavista piti vahvuuksinaan suunnittelu- ja järjestelytyön sujuvuuden.

Alussa tuntien pitämistä jännitti ja suunnitteluun meni paljon aikaa. Voi suunnitella todella tarkkaan päivänkulun, ja päivä menee silti tosi huonosti. Mutta välillä, kun ei ollut päivään niin panostanut, vaan oli vaan hahmotelma päivän kuluksa, niin kaikki meneekin hyvin. Oppii olemaan jännittämättä päivän kulkua. Nuorempana oli vaikeampi saada kurin pidettyä.

On tärkeää opettajana tuoda esille työn ja alan arvostusta. Karismaattinen opettaja saa opiskelijat mukaan, ja he osaavat kunnioittaa opettajaa. Ammattiylpeys on tärkeää, ja jos ohjaavalla tai opettajalla ammattiylpeys on isossa osassa, niin se tarttuu nuoriin.

Haastatteluissa tuli myös esille, kuinka hiljaiseen tietoon liittyy luottamus omaan osaamiseen ja varmuus, että tietää mitä tekee. Niillä ominaisuuksilla pärjää jo aika pitkälle, vaikka olisi vähän heikompikin toisissa asioissa.

Vahvoina hiljaisen tiedon taitoina lueteltiin projektityötaidot ja luottamus omaan ammattitaitoon. Kädentaitoja ja ajankäytön tehokkuutta pitivät kaikki haastateltavat omina hiljaisina tietoinaan. Yksi haastateltavista on työskennellyt vuosia esimiestehtävissä, ja mielestään hän omaa myös kurinpidollisia taitoja ja psykologista silmää.

Yksi haastateltavista korosti puheissaan psykologisten taitojen hallintaa ja kehittymistä ammatillisen opettajan työssä. Pitää osata olla erilaisten opiskelijoiden kanssa, opettajan pitää omata tunneherkkyys, jotta näkee paremmin opiskelijoiden ongelmat ja tilanteet. Haastateltava itse koki omaavansa vahvan psykologisen silmän, sillä hän on toiminut nuorten kanssa kauan ja hänellä on myös opinto-ohjaajan koulutus. Hänen mielestään nuori kaipaa rajojen asettamista, mutta myös aikuisen luottamusta, ja hän mielestään osaa lukea opiskelijoita ja tilanteita hyvin. Kun on nähnyt paljon erilaisia nuoria erilaisissa tilanteissa, on kehittynyt taito luovia nuorten kanssa oikein. Kaksi haastateltavista kavahti sanaa kurinpito, sillä he eivät kokeneet tarvetta kurinpidolle, sillä ”puhumalla ovat asiat aina selvinneet”.

Muutama haastateltavista korosti taitoaan hallita ajankäyttöään, kun taas kaksi vastasi asiaan aivan päinvastoin. He kokivat olevansa ajankäytön suhteen huo-

noja, päähkäilevät turhiakin asioita. Mitä enemmän tietoa omaa, sitä enemmän pohtii, miten tehdä jokin asia. Hän saattaa muuttaa suunnitelmia kesken tunnin. Opettajana ei aina koe tarvetta miettiä ajankäytön tehokkuutta, sillä esimerkiksi keittiötyössä asiat vievät oman aikansa. Työnsuunnittelun tärkeys ja opetusmateriaalin päivittäminen myös painottui haastattelussa.

3.2.2 Hiljaisen tiedon siirto organisaatiossa

Kun haastattelussa päästiin keinoihin tuoda hiljaista tietoa esille enemmän, syntyi haastateltavien kanssa hyvää keskustelua. Oppipoika-mestari tapa koettiin jokaisen haastateltavan mielestä hyväksi keinoksi saada tietoa molemminpuolisesti työskentelemällä toisen opettajan kanssa. Jokainen haastateltava korosti sitä, että myös he vanhempina kollegoina oppisivat nuoremmilta uusia ideoita ja tapoja tehdä asioita. Vuorovaikutuksen mahdollisuus olisi heistä hienoa.

Yhteisiä keskusteluhetkiä kaivattiin enemmän ja usea haastateltava korosti sitä, kuinka ennen oli enemmän opettajien välistä vuorovaikutusta. Tupakkahuonetta haikailtiin, mutta ei tupakoinnin takia, vaan interaktiivisen vaikutuksen vuoksi, koska siellä käytiin hyviä keskusteluja, puhuttiin ”asiat halki”. Siellä saatettiin puhua oppimistyyleistä ja opiskelijoiden ongelmista yleensäkin. Tupakkahuoneessa puhuttiin ennen siitä, mitä tehdään ja mitä voitaisiin tehdä toisin. Tällaista keskustelua kaivattiin jokaisen haastateltavan osalta enemmän. Kokouksia ei aina pidetty hyvänä keinona oppia, mutta tiimipalaverit ovat hyviä tapoja kehittää työtä.

Kaikki pitivät hyvänä tapana kehittyä ja oppia toisiltaan projektityöskentelyn kautta. Lisäksi esille tuotiin näkökulma, että on hyvä myös opiskelijoiden nähdä esimerkin avulla, kuinka toimia yhdessä, kun opettajat tekevät töitä yhteisen projektin hyväksi.

Samanaikaisopettajuus ja projektityöskentely olivat parhaat tavat siirtää tietoa molemmin puolin. Muuten aina ei näe uutta ennen toteutusta, vaikka vaatii vain, että molemmat opettajat tekevät oman osansa.

3.3 Tulosten analysointia

Organisaatiossa ongelmana hiljaisen tiedon siirrossa voi olla sujuvan ja avoimen vuorovaikutusympäristön luominen organisaatioon. Organisaatio voi luoda uudentyyppisen kulttuuri- ja arvopohjan, jonka kautta työntekijöille viestittyy organisaation halu tuoda esille heidän ammattitaitoaan. Luomalla hyvän työilmapiirin ja mahdollisuudet työntekijöiden keskinäiseen vuorovaikutukseen ja oppimiseen tekemällä yhdessä, organisaatio viestittää arvostavansa henkilöiden vahvaa hiljaista osaamista. (Moilanen 2005, 47)

Haastattelututkimus toi esille hyvin paljon samoja näkökulmia haastateltavilta, joten melko hyvin sai koottua esille yhteneväisyydet mielipiteistä. Esimerkiksi kuinka tuoda hiljainen tieto esille; miten parantaa tieto-taidon siirtoa yksilöltä toiselle. Usealle haastateltavalle aihealue oli vielä melko tuntematon, mutta kaikki toivat esille, kuinka tärkeää tämä toiminto olisi. Kun organisaatio haluaa vahvistaa hiljaista tietoa ja siirtää sitä uusille sukupolville, se kertoo myös organisaation arvostuksesta työntekijöitä kohtaan, sillä se viestittää, että heillä on jotain arvokasta annettavaa organisaatioon; tiedostamatonta ammattitaitoa ja kokemusta. Toom (2008, 107) puhuu siitä, kuinka ongelmaksi organisaatioissa usein koetaan hiljaisen tiedon jakaminen. Haasteena siinä on nähty organisaation johdon kyvyttömyys tukea hiljaisen tiedon siirtoa ja kykyä rakentaa hiljaisen tiedon siirtoa tukevia kannuste- ja palkitsemisjärjestelmiä, joiden kautta yksilöitä innostettaisiin tiedon jakamiseen.

Ammatillisessa koulutusorganisaatiossa on jo meneillään sukupolvenvaihdos, kun suuret ikäluokat eläköityvät. Tämä prosessi on jo näkyvissä, sillä uusia opettajia on hiljalleen rekrytoitu ottamaan paikkaa vanhan henkilöstön tilalle. Yhteisiä työvuosia eläkkeelle jääville sekä uusille työntekijöille jää muutamia, mutta jo pienessä ajassa voi saada ihmeitä aikaan hiljaisen tiedon siirrossa, jos

työnjako ja työnkuvat tehdään toimiviksi ja organisaatio tukee työntekijöitä prosessissa.

Haastatteluissa tuli ilmi, kuinka kiireistä ja paineenalaista opettajan työnkuva nykyään on ja kuinka vähän jää aikaa yhteiseen kommunikaatioon sekä vuorovaikutukseen. Hektisyys ja yksin työskentely ei edesauta hiljaisen tiedon siirtoa, vaan painottaa yksilön kykyä selviytyä omillaan parhaansa mukaan.

Osaamisen kehittyminen vie aikaa, ja se on huomioitava työprosesseissa, niin että kaikille jäisi aikaa mieltää asioita, ”maistella ja sulatella” niitä rauhassa, jotta asiayhteydet muodostuvat ja todellinen oppiminen tapahtuu. Aina ei määrä ole laatua parempi, ja osaamisen oppimisessa tiedon prosessin laatu on tärkeämpää kuin tiedon määrä. Laadun kehittyminen vie aikaa. Työn organisoinnille on esimiesten varattava aikaa, mutta yhtälailla jokaisen vastuulla on ajan ja töiden järjestely niin, että prosessin toteutumiselle jää riittävästi aikaa. (Ilmarinen 2014,16)

3.3.1 Hiljaisen tiedon piirteiden muuttaminen näkyväksi tietotaidoksi

Hiljaisen tiedon siirto lähtee määrittelystä, millaista hiljaista tietoa kukin työntekijä omaa. Ei ole lainkaan yksinkertaista hetkessä määrittellä, mitkä vahvuudet ja taidot henkilöllä on, kun hiljainen tietämys on usein määrittelemätöntä ja piiloista, tiedostamatonta taitoa. Tämä määrittelyn ja hiljaisen tiedon löytämisen vaikeus näkyi myös opinnäytetyön haastateltavissa.

Vaikeinta hiljaisen tiedon määrittelyssä on sen tunnistaminen. Usein kokenut työntekijä voi vähätellä osaamistaan, sillä se on hänelle niin selkeää jokapäiväistä työn rutiinien hallintaa ja tiedon käyttöä. Nuori henkilö voi kokea osaavansa ja tietävänsä kaiken, vaikka hänen työkokemuksen ja työtehtävät olisivatkin olleet kovin helppoja. Hiljaisen tiedon on monille niin itsestään selvää arkipäivän osaamista, ettei sitä osaa edes ajatella erityisenä taitona. (Toom 2011, 251)

Psykologisten taitojen hallinta korostui haastateltavilla, sillä he kokivat olevansa hyviä toimimaan nuorten kanssa ja lukemaan erilaisia tilanteita hyvin. Tämän kyvyn he kokivat kehittyneen esimies- tai opetustehtävissä eniten. Haastattelussa osa korosti hyvää kurinpitotaitoaan, osa taas kyseenalaisti koko kurinpitosan tarpeen, sillä hyvät psykologiset taidot omaava opettajan ei tarvitse edes pitää yllä kuria, vaan luoda rajat opiskelijalle sekä luottamukselliset välit opiskelijaan.

Opettajan toiminnassa hiljainen osaaminen tulee esille auktoriteettikysymyksissä, pedagogisissa taidoissa sekä opetuksen hahmottamisessa. Osaava opettaja ymmärtää hyvin opetuksen sisällön ja myös opetuksen didaktisen luonteen. (Toom 2008, 164)

Yksi haastateltavista korosti haastatteluissa vahvuutenaan opettajana kykyä nähdä oppilaiden tilanteita ja ongelmia. Lisäksi hän toi esille kykyään hallita opetustilannetta sekä muuttaa sitä tarpeen mukaan. Näitä piirteitä pidetäänkin usein hyvän opettajan merkinä. Niiden taitojen siirtäminen on vaikeaa, siihen tarvitaan aikaa ja tilannesidonnaista seurantaa.

Opettajien kykyä lukea opetuksen sisältöä ja opetustilannetta on tärkeä piirre opettajan pätevyyttä. Kompetentti opettaja pystyy muuttamaan toimintaansa haastavissakin tilanteissa, niin että opetus ei kärsi tai opiskelijat eivät hämmenny. Opettajilla on usein hyvät käytännön praktiset tiedot, mutta vaikuttavimman opetustilanteesta tekee usein pätevän opettajan kyky hallita tiedonsiirtotilannetta oppilaiden mukaan. (Toom 2011, 163)

Rajojen asettaminen ja turvallisen ilmapiirin luominen on yksi haaste opettajan työssä. Taito siihen kehittyy vähitellen työuran ja koulutuksen avulla, sitä ei voi hetkessä opettaa, mutta taitoa voi siirtää. Ammatillisessa pedagogisessa koulutuksessa hyödynnetään nykyään mm. oppituntien seuraamista opettavana tilanteena koulutettavalle. Koulutukseen sisältyy vierailuja eri koulujen ja koulutusasteiden oppitunneilla, jotta seuraamalla erilaisia opettajia työssään voi oppia tapoja hallita opetustilanteita. Lisäksi koulutukseen sisältyy opetusharjoittelujaksoja, joita arvioi opettajakollega.

3.3.2 Organisaation ja esimiesten rooli hiljaisen tiedon siirrossa

Hiljaisen tiedon esille tuomiseen tarvitaan organisaation ja esimiesten panosta, sillä he luovat työntekijän omakuvaa siitä, mitkä ovat hänen vahvuutensa, ja missä hänen on yritettävä parantaa työpanostaan. Organisaation ja esimiehen on luotava arvo ja arvokkuuden tunne tehdylle työlle ja annettava kiitosta hyvästä työstä ja käydä myös läpi epäkohdat työntekijän kanssa.

Työntekijöiden on tärkeää saada työstään tunnustusta ja kokea merkityksellisyyttä työstään. Se luo lisää motivaatiota tehdä parhaansa myös jatkossa. Jos tilanne on päinvastainen ja työ koetaan merkityksettömäksi ja turhaksi, yksilö voi helposti turhautua ja kokea väsymistä työssään, pahimmassa tapauksessa turhautuminen aiheuttaa jopa työuupumusta. (Kurttila 2010, 38)

Hiljaisen tiedon havainnoimisia ja löytämistä itsestään, tulisi myös työntekijän saada tehdä monin eri tavoin. Yksi hyvä keino auttaa organisaation tiedon havaitsemisessa, on pohtia asiaa esimerkiksi kehityskeskustelujen kautta. Niissä esimies voi yhdessä työntekijän kanssa pohtia, millaisia taitoja ja vahvuuksia henkilöltä löytyy.

Kehityskeskustelu voi olla myös innostavaa ja hyvää dialogia. Tähän vaaditaan hyvää esimiestyöskentelyä; kuunteluherkkyyttä, tunneherkkyyttä ja kykyä ohjata keskustelua. Kehityskeskustelu voi tuoda uudella tavalla esille joitain ”piileviä” kykyjä ja taitoja, joita voitaisiin hiljaisen tiedon jakamisprosessissa hyödyntää. Hyvän esimiestyön avulla voi työntekijäkin löytää uusia mielenkiinnon kohteita, joita hyödyntää työssään. Yhteinen keskustelu voi avata aivan uusia ovia työuralla ja työnkehittymiselle. (Kurttila 2010, 83)

Erilaiset tiimitapaamiset voivat myös vahvistaa hiljaisen tiedon määrittelemistä. Organisaation johdon olisi hyvä miettiä erilaisia tiimijakoja ja varata aikaa tiimien tavata ja keskustella avoimesti. Tiimien vetäjät voisivat tiedottaa esimiehille ja

organisaation johdolle erilaisista näkemyksistä ja mm. parannettavista asioista sekä tiimien tuloksellisuudesta.

Hyvien työtapojen ja käytäntöjen siirtoon tulisi varata oikeat tilat kokoontua ja aikaa. Niillä jo päästään alkuun hiljaisen tiedon jakamisessa, mutta prosessiin on koottava oikeat asianomaiset avoimeen ja keskustelemaan ilmapiiriin, jotta voidaan koota ja jakaa yhteisiä ajatuksia ja ideoita. Vuorovaikutuksessa asioita voidaan jakaa. Prosessi on vaikea, muttei mahdoton. (THL 2014)

3.3.3 Sosiaalisuuden tarve hiljaisen tiedon siirrossa

Haastateltavilta kaikilta tuli toive saada enemmän keskusteluaikaa ja vuorovaikutusta henkilöstön välille. Vanhaa tupakkahuoneaikaa kaivattiin, ei sen epäterveellisen tavan takia, vaan koska siellä henkilöstöllä oli hetki aikaa hengähtää työssään ja vuorovaikuttaa keskenään. Jopa opettajat, jotka eivät tupakoineet, kävivät tilassa vain siksi, että siellä oli hyvä rauhassa puhua asioita halki, ja selvittää erilaisia työhön vaikuttavia asioita. Kuva 3 esittää, kuinka paljon vaikuttamista kahvihuoneessa tapahtuu ja kuinka vaikeaa voi olla kertoa samat asiat esimiehelle.



Kuva 3. Kahvihuoneessa sosiaalinen vaikuttaminen vahvistuu (Blogs Helsinki 2014)

Vapaamuotoinen seurustelutila antaa yksilöille rohkeutta puhua vapaammin ja avoimemmin ideoistaan ja ajatuksistaan kuin kahdenkeskiset kyselyt ja esimer-

kiksi kehittämiskeskustelut. Vaatii esimieheltä todellista osaamisen johtamista ja osaavaa johtamista saada keskusteluista parasta antia irti.

Nykyään, vaikka organisaatiosta löytyy yhteinen kahvittelutila, on todella harvinaista, jos yhtä aikaa useampi opetushenkilöstön jäsen ehtii siinä istua ja puhua rauhassa. Eräs haastateltava toi esille, kuinka usein yhdistettyä isoa opettajainhuonetta ja taukotilaa häiritsevät oppilaiden vierailut, kun he käyvät tapaamassa ryhmänohjaajaa tms. Opettajaintilan rauhattomuus vaikeuttaa työnsuunnitteluun tarvittavaa aikaa. Kaivattiin erillistä, omaa tilaa opetushenkilöstön sosiaalisen kanssakäymiseen. Tauot usein opettajilla menevät myös opiskelijoiden asioita ja murheita selvitellessä, joten aikaa ei kahvihetkeen usein löydy. Organisaatiossa tulisi kannustaa henkilöstöä yhteisiin hetkiin ja ajanviettoihin, joilla löydetään yhteinen työsävel ja puheyhteys henkilöstön välille.

Palavereja ja kokouksia tuntui haastateltavien mielestä olevan liikaa ja heidän mielestään niissä puututtiin ja jopa juututtiin myös työnkannalta usein epäoleellisiin asioihin. Lisäksi muutama haastateltava koki, että niissä toistuivat usein samat aiheet, ilman että asia etenisi niin, että se hoidettaisiin tai asiaan puututtaisiin tai korjattaisiin oikeasti kuntoon. Tiimitapaamisia ja ryhmittelyjä kuitenkin pidettiin sosiaalisen vuorovaikuttamisen ja työnkuvan kehittymisen kannalta hyvinä, sillä niissä keskustelu on usein vapaampaa ja avoimempaa. Niissä saatettiin paremmin pohtia työn kannalta, mitä voisi tehdä paremmin ja millä tavalla. Eri vuosiluokkien opettajien vertaistuki tiimitapaamisissa tuntui muutamasta haastateltavasta hyvältä. Lisäksi koulun sisällä toimii oma opettajayhdistys, jonka järjestämä virkistys- ja koulutustoiminta koettiin hyvänä tapana parantaa työilmapiirin kautta sosiaalista vuorovaikutusta.

3.3.4 Sosiaalistumisen kautta yhteiseen oppimiseen

Haastatteluissa korostui tarve ja yhteinen halu vuorovaikutukseen ja opetushenkilöstöön sosiaalistumiseen. Hyvänä tapana tähän pidettiin projektityösken-

telyä pareittain, joissa muutama opettaja yhdessä toteuttavat opintokokonaisuuteen liittyvää projektia. Usein näissä toimii kaksi opettajaa yhdessä, ja niissä koettiin molempien oppivan uutta opetukseensa liittyvää sekä oppivan myös toisen opettajan persoonasta ja toimintatavoista enemmän. Projektien todettiin lisäävän ymmärrystä eri tavoille tehdä samoja asioita. Projekteista saatiin uusia ideoita sekä malleja tehdä asioita. Työskentelyn ohessa luodaan myös toverillisia suhteita työkolleegaan. Eräs haastateltava toi esille myös, kuinka opiskelijoiden kannalta on hyvä nähdä opettajien toimivan yhteisvoimin saman asian kanssa, jotta päästään hyvään lopputulokseen. Se antaa kuvaa opiskelijoille hyvästä työmoraalista ja siitä, kuinka toimia työpareina.

Hiljaisen tiedon jakaminen mahdollistuu keskustelun ja yhteistyön kautta, siten jaetaan yksilöiden tietotaitoa sosiaalisessa kontekstissa. Vuorovaikutus jakaa hiljaisen tiedon yhteisölliseksi organisaation omaisuudeksi, jossa olisi varattava aikaa tiedon jakoon ja näkyväksi tekemiseen. (Puusa & Reijonen 2011, 50)

Pelkästään käytännön tekeminen ei siirry yhteistyössä opettajien välillä, vaan myös toinen opettaja voi oppia toiselta erilaisia tapoja vuorovaikutustilanteissa opiskelijoiden kanssa. Opetushenkilöstö oppii, miten hoitaa haastaviakin tilanteita, kun he pääsevät seuraamaan sitä käytännön työskentelyn ohessa. Sivusta voi seurata, kuinka toinen opettaja puhuu opiskelijoille ja miten hän on vuorovaikutuksessa heidän kanssaan.

Hiljainen tieto voi tulla esille aivan eri tavalla uusissa ja yllättävissäkin yhteyksissä. Kun opettajan työssä havainnoi esimerkiksi hyvää vuorovaikutustilannetta opiskelijan ja opettajan välillä, voi oppia uusia keinoja haastavien tilanteiden hoitamiseen.

Samanaikaisopettajuutta haastateltavat pitivät hyvänä ajatuksena, sillä näin saataisiin opettajat keskenään oppimaan toisiltaan. Kaikki haastateltavat kokivat, että he ovat oppijoita kokemuksestaan huolimatta ja voivat saada yhteisestä opettajuudesta uusia asioita. Haastateltavista yksi toi myös esille se, kuinka uuden opettajan pitää osata ottaa kaikki vastaan, mutta käyttää hyödyksi vain se, minkä itse kokee hyväksi ja omalle opetustyylilleen sopivaksi. Joskus koke-

neella työntekijällä voi olla liian juurtuneitakin tapoja tehdä työssä asioita, jotka nykyään voisi tehdä helpommin. Samalla tavalla oppipoika-mestari työskentely sopisi heille. Toki haastateltavat kaikki korostivat, kuinka he voisivat ottaa oppipojan roolin monissa asioissa, sillä mm. yhteistyöprojekteissa ovat havainneet, kuinka paljon uusia ideoita työhön he voivat saada uusilta työntekijäsukupolvilta. Uudet ideat luovat uutta virtaa työhön.

Sosiaalisessa toiminnassa ja vuorovaikutuksessa ihminen omaksuu jatkuvasti hiljaista tietoa sitä tiedostamattaan. Havainnoimalla yksilö luo mielessään uusia malleja tehdä asioita ja ratkoa erilaisia haastavia tilanteita. Hiljaisen tiedon sisäistämiseen ei tarvitse välttämättä keskustelua, vaan seuraamalla erilaisten yksilöiden toimintaa, voi hahmottaa asioita uudella tavalla. Aitojen tilanteiden havainnoiminen synnyttää aivan uusia miellelyhtymiä. Havainnointimetodia hyödynnetään mm. oppipoika-mestari- mallissa. (Ilmarinen 2014)

Uuden työntekijän tulisi osata suodattaa kokeneiden työntekijöiden antama oppi havainnoimalla ja kokeilemalla, mikä on itselle hyvä tapa. Kokeneilla työntekijöillä voi olla piintyneitä tapoja, joita ei kannata ottaa mukaan omaan toimintaan. Huonoina malleina voi olla henkilöiden väärät asennoitumiset tai käyttäytymismallit. Uusi työntekijä voi myös aistia väärät toiminta-asenteet selvemmin kuin vanhat työntekijät, joten organisaation kannattaa hyödyntää uusien henkilöiden voimavaroja ja ideoita ilmapiirin muutokseen sekä piintyneisiin työmalleihin. (Puusa & Reijonen 2011, 60)

Organisaation esimiesten tulisi huomata, että uusilla työntekijöillä voi olla jo organisaatioon tullessaan arvokasta uutta tietoa tai ideoita muuttaa toimintatapoja sujuvammiksi ja innostaa tekemään asioita tehokkaammin. Organisaation kokeneet ja uudet työntekijät voivat siis saada symbioosissa yhdessä tekemällä toimintaansa jotain uutta ajatusta ja organisaatio saattaa luontaisesti hieman uudistua. Tässä esimies voi tukea toimintaa miettimällä yhdessä työntekijöiden kanssa, mitkä ovat kunkin työntekijät hyödynnettävissä olevat vahvuudet, joista kaikki osapuolet hyötyvät.

Tiedonsiirto ei ole vain yksisuuntainen prosessi ns. ylhäältä alaspäin eli kokeneilta työntekijöiltä uusille työntekijöille vaan se voi olla molemmille osapuolille opettavainen ja innostava kokemus, josta molemmat saavat uusia ajatuksia ja ideoita työhön. Nuori opettaa uusia tapoja tehdä ja ajatella, kun taas ”konkareilta” voi oppia kokemusten ja viisauden tuomaa rauhallisuutta haastavissakin tilanteissa. Nuorilla voi olla esimerkiksi teknologia paremmin hallussa ja vanhemmilla työntekijöillä taas voi olla varmuutta ja (esimerkiksi opettajan työssä) hyvää työmateriaalia. (Kiviranta 2010, 188)

”Eläkkeelle lähtijät vievät tietoa mukanaan. Jos hiljaista tietoa ei ole yritettykään siirtää ja seuraava sukupolvi työpaikalla on kokematon, edessä voi olla yllättäviä tilanteita. Yksi kätevä tapa on mestari-kisälli-asetelma, jossa työyhteisön konkari saa perehdytettäväkseen yhteisön uuden jäsenen. Esimies voi myös käyttää erilaisia kehittämistilanteita hyväkseen ja yrittää siirtää hiljaista tietoa - usein samalla myös työyhteisön ilmapiiri parantuu, sillä hiljaisen tiedon etsintään kuuluu aina arvostava alkuajatus siitä, että ihmisillä on tietoa ja asiantuntemusta.” (Kurttila 2010, 108)

Monissa organisaatioissa hyväksi havaittuina keinoina on käytössä parityöskentelyn menetelmiä, kuten mentorointi ja työkummitoiminta. (Moilanen 2005, 23)

3.4. Kehittämisehdotuksia

Ohjaussuhteessa on oltava luottamukselliset vuorovaikutusvälit sekä kokeneen henkilöstön että perehdytettävän välillä. Ilman sitä ei voi oppimista tapahtua yhtä laadullisella ja syvällisellä tasolla. Läsnäolo ja luonteikkaat keskinäiset suhteet on luotava rauhassa ajan kanssa, siten hiljainen tieto alkaa avautua yhteistyössä. Ohjaussuhde on herkkä, kun luottamuksellinen suhde on rikkoutunut, on sitä vaikea saada palautettua samalle tasolle. (Reijonen 2011, 66)

Organisaation olisi hyvä aloittaa hiljaisen tiedon jakamisen prosessi rekrytoinnin järjestelyistä. Uudet työntekijät tulisi tutustuttaa organisaation toimintaan rau-

hassa ja hyvissä ajoin ennen kuin organisaation eläkkeelle jäävä työntekijä poistuu työelämästä. Näin uusi ja kokenut henkilöstön jäsen voivat keskinäisen vuorovaikutuksen ja yhdessä tekemisen kautta saada hiljaisen tiedon prosessointia tehtyä.

Hiljainen tieto tarvitsee myös uusia ja yllättäviä työtapahtumia ja tilanteita kehityäkseen ja tullaan esille. Yhtenä tapana voisi hyödyntää esimerkiksi työnsiirtoa ja työtehtävävaihtelua. Näin uuden asian ja työnkuvan hallinta, luo taas uusia malleja ja sisältöjä työntekijälle.

Sisältöön liittyvä oppiminen näkyy välittömänä reaktiona tapahtumille työtilanteissa. Hiljainen tieto on reagoimista uuteen ja asian ratkaisutaitoa, niin että tilanteen tarkoituksenmukainen lopputulos saavutetaan. Jokaisessa oppimistilanteessa olisi olennaista, että oppija pohtisi tapahtunutta, sen aiheuttajaa, lopputulosta ja käytettyjä keinoja. Reflektoimalla prosessia voi oppia parhaiten; paras lopputulos saavutetaan tekemällä ja toimimalla oppien mukaisesti. (Toom 2008, 52)

Työnkuvan laajentamisella esimerkiksi sijaisuuksien tai työnsiirron kautta on hyvä keino laajentaa henkilöstön osaamista sekä jakaa osaamista organisaation eri rakenteisiin. Keino ei ole kuitenkaan saavuttanut organisaatioissa suosiota, sillä se koetaan työlääksi ja raskaaksi organisoinnin kannalta. (Moilanen 2005, 23)

Organisaation on luotava puitteet, joissa sujuva työnsiirto ja jokaisen ymmärrys omasta työnkuvasta ja tieto-taidoista tulee hyvin hyödynnettyä. Tämän prosessin tulee olla jatkuvaa. Kuten kuva 4 esittää, se on toistuva kehä, jossa organisaation on kokoajan käytävä läpi jo saavutettuja tavoitteita ja mietittävä uusia tapoja ja prosesseja, sillä työntekijävaihtuvuus on yhtälailla jatkuva prosessi.



Kuva 4. Hiljaisen tiedon johtaminen (Kiviranta, Moilanen 2010, 173)

Jos organisaatiossa onnistutaan luomaan hyvä ja avoin keskusteleva ilmapiiri ja sujuva toimintamalli tiedonsiirrolle, on jatkossa enää kyse sen ylläpitämisestä ja seurannasta. Globaalin muutoksen ja työelämän muutoksien myötä työnkuvaa ja työtapoja on jatkuvasti muokattava, henkilöstöä koulutettava, mutta tiedonsiirtoprosessin toimiessa sujuvasti omalla painollaan, on jo osa organisaation arvokkaasta voimavarasta eli hiljaisesta tietämyksestä tallella.

Organisaatio voi tukea tiedonjakamisprosessia työnsuunnittelun avulla. Varaamalla esimiehille ja työntekijöille aikaa kehityskeskusteluille sekä kokoamalla organisaatioon tiimejä, joiden avulla keskinäisessä vuorovaikutuksessa syntyy uutta oppimista automaattisesti ja hiljainen tieto jakautuu ihmiseltä toiselle. Hiljaisen tiedon tunnistaminen on aikaa vievä osuus prosessissa, mutta kun se on viety hyvin työntekijätasolla läpi, se tuottaa varmasti tuloksia jatkossa.

Organisaatio voi luoda mahdollisuuksia työnkuvan uudelleenpohtimiseen yhdessä esimiesten ja työntekijöiden kesken. Jos työntekijöille saadaan luotua kuva työnkierrosta ja toimenkuvan pienistä muutoksista positiivisena mahdollisuutena oppia uutta, saisi organisaatio siitä hyvän keinon viedä hiljaista tietoa organisaation eri osastoille tai tasoille.

Organisaation pitäisi löytää sopiva tapa siirtää ja jakaa hiljaista tietoa. Prosessi voi olla mentorointia, yhteistyöprojekteja tms. Tärkeintä on löytää juuri ko. organisaatiolle sopiva tapa vahvistaa tiedon siirtoa. Hiljaisen tiedon prosessissa tulee ensin tunnistaa organisaatiossa oleva hiljainen tietoa ja kenellä sitä on. Sen jälkeen on asetettava seurantamittaristo, jotta voidaan arvioida tiedonsiirron

keinoja organisaatiossa ja kehittää niitä tarpeen mukaan. Tämä viestittää työntekijöille, että heitä arvostetaan. (Reijonen 2011, 65)

Opinnäytetyön haastatteluissa selvisi haastateltavien vaikeus määritellä omaa hiljaista tietämystään. Organisaation tulisi tukea tätä prosessia esimiesjohtoisesti. Kuten aiemmin opinnäytetyössä jo todettiin, on organisaation varattava aikaa selvittää yhdessä henkilöstön kanssa, millaista tieto-taitoa omataan, mikä siitä on oleellista organisaation tehokkaalle ja sujuvalle toiminnalle ja kuinka sitä voitaisiin yhdessä jakaa. Nykyään hiljaisen tiedon siirron yhteydessä puhutaankin paljon ikäjohtamisesta.

Hyvä organisaatio huolehtii kaikenikäisistä työntekijöistään tasapuolisesti. Kaikille annetaan mahdollisuus kehittyä ja vahvistaa omaa ammattitaitoaan. Ikäjohtamisessa on huomioitava eri-ikäisten vahvuudet ja heikkoudet sekä pyrittävä samaan yhteisen oppimisen ja tekemisen kautta uutta tieto-taitoa henkilöstölle. Se vaatii hyvää esimiestyöskentelyn lisäksi organisaation ikäjohtamisen arvotusta perusprosesseihin. Hyvä esimies sovittaa yhteen eri-ikäisiä heidän osaamisvahvuuksiensa mukaan, niin että ammattitaitoa kehittyy yhteistyön avulla. Hyvä esimies ja henkilöstöjohto huolehtivat siitä, että jokaisen ikää ja kokemusta arvostetaan ja hyödynnetään tasapuolisesti. (Valtiokonttori 2014)

Esimerkiksi kehityskeskustelujen tai tiimitapaamisten avulla voidaan alkaa ensin hajottaa osaamista eri osa-alueisiin, kunkin yksilön vahvuuksien mukaan. Sen jälkeen tulisi miettiä, mikä on organisaation kannalta paras keino vahvistaa hiljaisen tietämyksen siirtoa. Tämä alkuprosessi vie aikaa, mutta se tuottaa hyviä työtapoja organisaatioon, lisäarvona mukana tulee jo vakiintuneille työntekijöille kokemus heidän työpanoksensa arvostuksesta sekä vuorovaikutuksellinen ilmapiiri vahvistuu.

Vuorovaikutus on tärkein väline hiljaisen tiedon jakamisessa, tapahtuu se sitten epävirallisessa muodossa esimerkiksi kahvitaukokeskustelussa tai virallisessa muodossa tiimikokouksissa, niin se on kuitenkin ehdoton edellytys hiljaisen tiedon siirrossa. Hiljaista tietoa voidaan jakaa materiaalien ja koulutusten kautta, mutta parhaiten sen jako sujuu luontevassa vuorovaikutuksessa, niin että sekä

oppija että osaaja ovat yhdessä läsnä ja yhteistyössä keskenään.

Parhaimpina keinoina siirtää hiljaista tietoa koettiin yhteistyöprojektit, samanaikaisopettajuus ja oppipoika-mestarimetodit. Kaikissa haastatteluissa korostui yksilöiden halu oppia toisiltaan, ei vain konkarin halu siirtää omaa osaamistaan. Tämä tuo esille organisaation yksilöiden hienoa työasennetta ja motivaatiota omaksua uusia ideoita vielä ns. myöhäisellä työiälläkin. Tällaista asennetta tulisi hyödyntää ja vaalia, sillä se on todellinen voimavara organisaatiossa.

Työparitoiminta vie toki hieman aikaa ja palkkavaroja suunnittelun ja yhteisen työajan puitteissa, mutta se varmasti palkitsee organisaation sujuvassa ja tehostuneessa toiminnassa myöhemmin. Sujuva työsukupolvienvaihdos vähentää vastapainona palkkakuluja, kun uuden työntekijän toiminta varmenee ja tehokkuus on parempi jo silloin, kun eläkkeelle jäävät työntekijät lähtevät. Siinä vaiheessa ei uusi työntekijä joudu hitaasti omaksumaan paljon asioita vähän kerrallaan, vaan hallitsee ja ymmärtää jo suurempiakin työkokonaisuuksia paremmin.

Organisaation tulisi tukea hiljaisen tietämyksen siirtoa mm. yhteistyöprojektien kautta, yhteistoiminnan kautta (esimerkiksi virkistystoiminta, työkyky-toiminta, tiimitapaamiset) sekä avoimen ajatusten vaihtoa sallivan ilmapiirin tukemisen kautta. Tulisi varata aikaa keskustelulle ja seurannalle.

”Tiedon jakaminen on omiaan lisäämään yhteisöllisyyttä, avoimuutta ja vuorovaikutusta. Sen myötä myös yhteisiin päämääriin sitoudutaan entistä paremmin. Kyseessä on itseään vahvistava kierre, koska tiedon jakaminen onnistuu sitä paremmin, mitä avoimempi ja keskustelevampi organisaatio on.” (Talouselämä 2014)

3.5. Työn luotettavuus ja reliabiliteetti

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa usein puhutaan työn reliabiliteetista mittarina työn luotettavuudelle. Usein luotettavuus ja käytettävyys kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla tulee esille teorian ja aineiston tulkintaan liittyvää vaihetta

tarkasteltaessa. Aineiston ja teorian yhdistelyn luotettavuutta voi tarkastella esimerkiksi rinnakkaistutkimusten tai kriittisellä tarkastelulla. (Antila 1998)

Reliabiliteetin todentaminen on helpompaa kvantitatiivisissa tutkimuksissa, joissa yleensä tutkimuksen keskeiset vaiheet voidaan todella toistaa. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää dokumentoida tutkimuksen kulku, esimerkiksi litteroimalla haastattelut. (Saukkonen 2014)

Opinnäytetyö keskittyy tutkimaan aihetta laadullisen haastattelututkimuksen kautta. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää juuri hiljainen tieto ammatillisesta opettajuudesta sekä löytää toimintatapoja, joilla vahvistaa tiedonsiirto työntekijäsukupolvien välillä. Tutkimus painottuu ammatillisen opettajan hiljaiseen tietoon, mutta on sovellettavissa myös muille ammattialoille.

Opinnäytetyö haastatteluosuuteen haastateltiin neljää ammattilaista, joilla on pitkä työura ja kokemusta erilaisista työtehtävistä palvelualalla sekä opetusalan tehtävissä. Koska hiljaisen tiedon määrittely on hyvin subjektiivista ja yksilöllistä, voisi haastattelumenetelmän tulosten yhteenveto olla hankalaa. Kuitenkin haastateltavat esittivät kaikki melkein yhteneväiset näkökulmat ja mielipiteet aihealueeseen liittyen. Näin voidaan ajatella samanlaisen alan koulutuksen ja työtehtävien tuoneen heille myös samankaltaisia ajattelutapoja. Kun eroavaisuuksia ei ole haastatteluissa tullut esille, voidaan pitää opinnäytetyön esittämiä haastattelun yhteenvetoja ja pohdintoja melko luotettavina.

Haastattelut on suoritettu vain haastateltavan ja opinnäytetyön tekijän kesken yksityistilassa; joten haastatteluihin ei ole vaikuttaneet muut asiat tai häiriötekijät. Kaikki haastattelut on litteroitu tekstimuotoon, joten niistä on saatu selkeä kuva asiasisällöstä. Myös alan kirjallisuus ja muu opinnäytetyöhön käytetty materiaali on tukenut opinnäytetyön esitettyjä haastattelujen tuloksia.

4 YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyössä on haastattelujen ja teorian kautta pohdittu, kuinka ammatillisen opetusalan organisaatiossa voidaan vahvistaa ja jakaa hiljaista tietoa.

Kaiken hyvän toiminnan takana toimivassa organisaatiossa on hyvä työilmapiiri ja luottamukselliset työsuhteet, jota luomassa on koko henkilöstö johdosta tavalliseen ”duunariin”. Organisaation johto kuitenkin luo perustan työilmapiirille asettaen tavoitteet, arvot ja yleiset resurssit työlle.

Hiljaisen tiedon siirtoa ei voi jättää yksittäisten esimiesten työksi, vaan se tulisi olla koko organisaation perusprosesseihin ja arvoihin kirjattua. Ylin johto luo strategioita ja resurssit hiljaisen tiedon siirrolle ja seurannalle. Luomalla hiljaista tietoa ylläpitävän ja vaalivan organisaatioperustan yrityksen ylin johto viestittää työn ja ammattitaidon arvostusta. Organisaation johdon tulisi sisällyttää toimintaan keinoja ja resurssit hiljaisen tiedon jakamiseen. (Kiviranta 2010, 175)

Organisaation johdon on luotava pohja työn arvostukselle ja kehittämisen mahdollisuudelle. Esimiesten on esimerkillään ja mallillaan tehtävä arvostus ja tahotila tiedonsiirrolle organisaatiossa mahdolliseksi. Esimiesten on osattava johtaa eri-ikäisiä, niin että työnkulku on sujuvaa ja motivaatiotasoa kaikille organisaation jäsenillä uuden opettamiselle ja oppimiselle on hyvä. Kaikki lähtee luottamuksellisesta ja kannustavasta ilmapiiristä, jossa annetaan myös kiitos, silloin kun se on ansaittua.

”Eri-ikäisyys ja työyhteisön monimuotoisuus on nähtävä todellisena rikkautena ja resurssina. Organisaatiossa oleva osaaminen ja asiantuntemus on tunnistettava ja hyödynnettävä mahdollisimman täysipainoisesti. Kaikenikäisten osaamista on arvostettava ja kehitettävä tasapuolisesti. Nuorten uusin tieto ja vahvuudet on yhdistettävä kokeneempien vahvuuksiin täydentämään toisiaan. Osaamisen jakamiselle ja tiedon siirtämiselle on oltava riittävät aika- ja henkilöresurssit. Eri sukupolvien yhdessä työskentely ja yhdessä oppiminen edistää tiedon ja kokemuksen jakamista, ammatillista kehittymistä sekä myös uusien innovaatioiden syntyä.” (Simström 2014)

Hiljaisen tiedon merkitystä ei nyky-yhteiskunnassa voi vähätellä. Hiljaisen tiedon konsepti on melko uusi, mutta sen merkitys on jo huomattu laajalti eri alojen organisaatioissa. Suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle on havahduttanut erityisesti organisaatiojohdon pohtimaan, kuinka säilyttää edes osa kokeneiden työntekijöiden omistamasta hiljaisesta tieto-aidosta henkilöstön ja organisaation sujuvan toiminnan takaamiseksi. Uuden henkilöstön perehdyttäminen on hidas ja kallis prosessi, mutta saamalla yhteistoiminnan kautta organisaation tietoa kokeneelta työntekijältä uudelle, voi yritys säästää jatkossa resursseja; aikaa ja rahaa.

Lamakauden jälkeen on ollut yleistä, että yritysten organisaatorakenne on pysynyt jopa vuosikymmeniä melko muuttumattomana. Uusia työntekijöitä ei ole vakinaistettu, vaan pätkätyö on vallannut organisaatioiden henkilöstöä. Nk. suurten ikäluokkien myötä katoaa valtava tieto-aidon määrä kokeneen henkilöstön myötä organisaatioista. Työntekijöiden välissä on usein valtava sukupolvikuilu, jota ei ole välissä täytetty. Vasta nyt on huomattu, kuinka uutta henkilöstöä on rekrytoitava ja perehdytettävä työhön nopeasti. Ongelmana voi olla pätkätyösukupolvien sopeutuminen ja oppiminen organisaation työtavoille ja -menetelmiin lyhyessä ajassa. Lisäksi pätkätyösukupolven voi olla myös vaikea hetkessä sitoutua organisaatioon ja sen toimintaan. (Kiviranta 2010, 101)

Uusien työntekijäsukupolvien on pystyttävä jatkossa omaksumaan valtava määrä vastuuta ja tietoa lyhyessä ajassa, jotta voidaan taata osaava toiminta organisaatioissa. On hankala prosessi siirtyä hetkessä rekrytoidusta vastuunkantajaksi ja prosessin osaajaksi. (Kiviranta 2010, 39)

Organisaatiot ovat jo alkaneet miettiä, mitkä ovat tavat, joilla jakaa ja vahvistaa hiljaista tietoa uusille työntekijäsukupolville. Hiljaisen tiedon hävitessä on organisaatioissa osattava panostaa rekrytointiin ja perehdyttämiseen aivan eri tavalla kuin, jos ajoissa reagoidaan muutokseen ja organisaation johto luo resurssit hiljaisen tiedon siirrolle mahdolliseksi.

Suuret ikäluokat ovat usein tehneet pitkän työuran saman organisaation alaise-

na, joten heillä on todellista kokemuksen kartuttamaa tietoa sen toiminnasta. Jos tai kun se tieto katoaa, menettävät organisaatiot tieto-aidon ja se jo itsessään voi lamaannuttaa jopa koko organisaation toiminnan, kun kukaan ei enää hallitsekaan koneita, laitteita, tiloja, prosesseja jne. Tätä kautta organisaatioiden lamaantuminen voi johtaa jopa yhteiskunnallisesti merkittäviin organisaatioiden toimintaprosessien ongelmiin. (Moilanen 2005, 8)

Jos rekrytointiprosessi ei toimi ajoissa, on joillakin ammattialoilla vaikea saada hetkessä tarpeeksi ns. pätevää ja osaavaa henkilöstöä. Lisäksi on suunniteltava työn perehdytysprosessit sujuvaksi, ettei toiminta hidastu tai jopa kokonaan pysähdy uuden henkilöstön prosessin oppimisen ajaksi. Ei kokemuksen tuomaa hiljaista tietoa voi hetkessä omata, vaan se vaatii aikaa ja yhteistyötä, vuorovaikutusta. (Reijonen 2011, 56)

LÄHTEET

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Juva : WSOYpro

Koivunen, H. 1997. Hiljainen tieto. 2.painos. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Kurttila, M.; Laane, T.; Saukkola K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus - valmentava kirja esimiehille. Helsinki: Tammi.

Moilanen, R.; Tasala, M. & Virtainlahti, S. 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Toom, A.; Onnismäa, J. & Kajanto, A. 2008. Hiljainen tieto; tietämistä, toimimista, taitavuutta. Gummeruksen kirjapaino.

Puusa, A. & Reijonen, Helen. 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIPress.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

SÄHKÖISET LÄHTEET

Antila, P. 1998. Viitattu 25.5.2014.
http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/10_tutkimuksen_luotettavuus/10_2_1laadullisen_tutkimuksen_reliabiliteetti

Ilmarinen. 2014. Lisää vuorovaikutusta, lisää osaamista. Viitattu 13.5.2014.
http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02_tyohyvinvointi/11_liitteet/pdf/lisaa_vuorovaikutusta_lisaa_osaamista.pdf

Nuutinen, O. 2014, Hiljainen tieto. Viitattu 21.4.2014. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto>

Opinnäytetyön raportointiohjeet- JAMK. 2012. Viitattu 25.5.2014.
<http://oppimateriaalit.jamk.fi/raportointiohje/tag/laadullinen-tutkimus/>

Saukkonen, P. 2014. Viitattu 25.5.2014.
<http://www.mv.helsinki.fi/home/psaukkon/tutkielma/index.html>

Simström, H. 2014. Hyvä ikäjohtaminen hyödyntää eri-ikäisten vahvuudet. Viitattu 12.5.2014.
<http://kaikuluotain.wordpress.com/2014/03/13/hyvaikajohtaminen-hyodyntaa-eri-ikaisten-vahvuudet/>

Talouselämä. 2014. Kuuletko hiljaisen tiedon? Viitattu 12.5.2014.
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/kuuletko+hiljaisen+tiedon/> a2067360

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. 2014. Hyvien käytäntöjen dialogit. Viitattu 12.5.2014.
http://www.thl.fi/fi_FI/web/kasvunkumppanit-fi/tyon/menetelmat/verkostodialogiset_menetelmat/hyvien_kaytantojen_dialogit

Tilastokeskus. 2014. Viitattu 25.5.2014. <http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Valtiokonttori. 2013. Mitä on ikäjohtaminen. Viitattu 12.5.2014. http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/ikajohtaminen/Mita_on_ikajohtaminen

Viestintätieteellinen julkaisu. 2014. Hiljainen tieto. Viitattu 21.4.2014.
<http://viesverk.uta.fi/viesttiet/tieto/hiljainen.html>

Wikipedia. 2014. Viitattu 25.5.2014. http://fi.wikipedia.org/wiki/Laadullinen_tutkimus

KUVALÄHTEET

Blogs Helsinki. Viitattu 13.5.2014. <http://blogs.helsinki.fi/p5kohti-tutkivaa/2013/09/15/kuinka-hiljaista-hiljainen-tieto-on/>

Blospot. Viitattu 13.5.2014. <http://imketlu.blogspot.fi/2012/11/task-4-tacit-dimension.html#!/2012/11/task-4-tacit-dimension.html/11/task-4-tacit-dimension.html>

Samatters. Viitattu 13.5.2014. <http://www.samatters.com/tacit-knowledge-and-situational-awareness/>

LIITTEET

Liite 1 Haastattelulomake

HAASTATTELULOMAKE

HUHTIKUU 2014

OPINNÄYTETYÖ EMILIA MYLLYMAA

RESTONOMI YAMK

”HILJAISEN TIEDON ARVOSTUS, MERKITYS JA VAHVISTUS AMMATIL-
LESSA OPETUSALAN ORGANISAATIOSSA”

Nimi:

Ikä:

Alan työkokemus vuosissa:

Työkokemus opetustehtävissä.

Työ- ja koulutushistoria lyhyesti:

1a) Miten koet työssäsi työkokemuksesi arvostuksen työpaikkasi kollegoiden osalta? Perustele lyhyesti vastauksesi.

1b) Miten koet ammatillisten taitojesi arvostuksen työpaikkasi kollegoiden osalta?

Perustele lyhyesti vastauksesi.

2a) Miten koet työssäsi työkokemuksesi arvostuksen työpaikkasi esimiesten osalta?

Perustele lyhyesti vastauksesi.

2a) Miten koet työssäsi ammatillisten taitojesi arvostuksen työpaikkasi esimiesten osalta?

Perustele vastauksesi.

3) Miten määrittäisit hiljaisen tiedon ammatillisessa koulutuksessa?

Valitse luettelosta kolme sinusta tärkeintä hiljaisen tiedon osa-aluetta ammatillisessa opettajuudessa. Numeroi ne tärkeysjärjestyksessä (niin että 1 on tärkein ja 3 on vähiten tärkeä).

Perustele lyhyesti vastauksesi.

Käden taidot__

Varmuus osaamisesta__

Luottamus omaan osaamiseen__

Psykologiset taidot__

Perustöiden hallinta__

Ajankäytön tehokkuus__

Kurinpidoon taito__

Materiaalin hallinta__

Työn suunnittelu__

Opetusmateriaalin teko__

Oppilaanohjaus__

Yhteistyökyvyt__

Muu, mikä?_____

4) Millaista hiljaista tietoa sinä omaat?

Valitse luettelosta ne taidot, jotka mielestäsi hallitset hyvin ja merkitse ne rastilla.

Käden taidot__

Psykologiset taidot__

Kurinpito__

Materiaalin hallinta__

Ajankäytön tehokkuus__

Tuntijärjestelyt ja suunnittelutyö__

Opetusmateriaalin teko__

Luottamus omaan ammattitaitoon__

Oppilaanohjaus__

Projektityötaidot__

Muu, mikä? _____

Millä tavoin nuo hiljaiset tadiot tulevat esille? Missä tilanteissa?

5) Mikä tapa seuraavista hiljaisen tiedon vahvistamiskeinoista sopisi sinusta organisaatioosi?

Numeroi kolme sinusta parhainta vaihtoehtoa 1-3, niin että 1 on paras.

Perustelke lyhyesti.

Oppipoika- kisälli työparit ____

Osasto- palaverit ____

Tiimitapaamiset ____

Samanaikaisopettajuus ____

Kahvipöytäkeskustelut ____

Projektityöskentely pareittain ____

Materiaalien kerääminen yhteiseen materiaalipankkiin ____

Muu, mikä? _____

6b) Mitä näistä valitsemistasi vaihtoehtoista uskoisit olevan helppo ottaa mukaan organisaatiosi toimintaan ja miksi?

7. Mitkä asiat ovat mielestäsi vaikuttaneet eniten juuri sinun hiljaisen tiedon kehittymiseen?

kasvatus

koulutus

työura

kollegat

tms.